

## Introduction générale. La théorie freudienne et son apport à l'étude des organisations

Par Eugène Enriquez

Eugène Enriquez est professeur émérite à l'Université de Paris VII. Il est notamment auteur de : *De la horde à l'État* (1983), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (1997).

### In L'organisation en analyse

2003<sup>e</sup> éd.) Presses Universitaires de France

#### Le caractère cardinal de l'analogie

---

**A**vant d'aborder quelques éléments discrets et essentiels de la psychanalyse, je voudrais rappeler mon cheminement intérieur qui s'est placé sous l'égide d'un mode de raisonnement (qui est d'ailleurs souvent au centre de l'œuvre freudienne) habituellement honni en sociologie : *le raisonnement par analogie*. Si je tiens à le faire, c'est que, bien que le travail de Freud m'ait influencé depuis le début de mon parcours intellectuel, il n'aurait pas eu une telle incidence si je n'avais pas été préparé, inconsciemment, à mettre en relation des choses et des mots habituellement disjoints, du fait de mon engouement pour la peinture et la poésie surréalistes qui procèdent, comme on le sait, par la juxtaposition de thèmes et d'images hétéroclites.

Les travaux de Gordon sur la synectique [1] montrent que les mécanismes opérationnels en œuvre dans l'activité créatrice se fondent tous sur l'analogie. Pour Gordon, il existe quatre formes d'analogie :

#### 1 - L'analogie personnelle

« Ainsi un chimiste pourra rendre son problème insolite s'il s'identifie aux molécules en action... Le technicien inventif s'imagine être une molécule dansante, il rompt avec l'attitude détachée de l'expert pour se jeter en personne dans l'activité des éléments qu'il étudie. » [2]

#### 2 - L'analogie directe

Elle sert à établir une comparaison, à « mettre en parallèle des faits, des connaissances ou des disciplines différentes ». [3] Par exemple, on peut étudier la manière dont une palourde s'ouvre et se ferme pour construire un modèle de distributeur qui se ferme lui-même.

#### 3 - L'analogie symbolique

Elle utilise des « images objectives et impersonnelles » pour décrire le problème. Il s'agit d'une réponse poétique par laquelle on condense dans « une image esthétiquement satisfaisante, sinon techniquement pertinente, une vision immédiate des facteurs du problème » [4] Un physicien comme Maxwell se faisait de tous ses problèmes des images mentales (c'est ainsi qu'il élabora sa fameuse image du « démon »).

#### 4 - L'analogie fantastique

La liberté de rêver, jusqu'alors réservée à l'artiste, existe aussi chez les scientifiques. Gordon précise : « Les manifestations culturelles de l'invention, dans le domaine des arts et dans celui des sciences, sont de même nature et se caractérisent par les mêmes processus fondamentaux. » [5]

Ces différentes formes d'analogie sous-tendent dynamiquement les deux phases essentielles du processus inventif :

1. rendre l'insolite familier ;
2. rendre le familier insolite.

L'analogie nous situe ainsi dans le champ de la métaphore. Se met alors en œuvre une activité de type ludique et poétique qui vise à libérer le langage non seulement en faisant de nouvelles métaphores mais encore en redonnant vie à des « métaphores usées »[\[6\]](#), qui, suivant la belle formule de Mallarmé, « donnent un sens plus pur aux mots de la tribu ».

J'aimerais citer à ce propos deux exemples : Dans *Degas, danse, dessin*, Valéry relate une conversation entre Degas et Mallarmé. A Degas qui se plaignait de ne pas parvenir à écrire de beaux sonnets, alors qu'il ne manquait pas d'idées, Mallarmé réplique : « Ce n'est pas avec des idées qu'on fait de la poésie, c'est avec des mots. » Le deuxième exemple est fourni par le physicien Kekulé qui raconte la naissance de la théorie de la structure atomique. « Par un beau soir d'été, je traversais dans le dernier autobus des rues désertes. Sur la plate-forme où je me tenais, je tombais dans un état de rêverie : je voyais des atomes flotter. Jamais je n'avais réussi à me représenter le mouvement. Mais, ce soir-là, je vis que les plus petits étaient souvent accouplés ou saisis par les plus gros, que de plus gros encore entraînaient trois ou quatre petits et qu'ils tourbillonnaient tous dans un extraordinaire ballet. Je vis les plus gros se mettre en rang, l'un d'eux triant des plus petits à l'extrémité de la chaîne ; je m'éveillais de ma songerie en entendant l'employé crier “Chapham Road”, mais je passai une partie de la nuit à faire des croquis de ces images vues dans mon rêve. C'est ainsi que fut conçue la théorie de la structure atomique. »[\[7\]](#)

Ces deux histoires montrent l'importance du jeu et de la divagation [\[8\]](#) dans la découverte et nous assurent que l'imagination, « folle du logis », n'est pas en contradiction avec la rigueur scientifique, mais qu'au contraire, en favorisant une disponibilité à la surprise et à l'incongru, elle fournit au labeur raisonné de nouvelles hypothèses à tester, de nouvelles images à explorer, de nouvelles structures à établir. N'oublions pas que Freud, sous l'égide duquel ce travail s'accomplit, a fait de l'analogie un mécanisme fondamental dans ses découvertes et a su accepter la part de folie indispensable à toute création. Dans son livre novateur, *L'interprétation des rêves*, Freud déclare : « En admettant que les rêves peuvent être interprétés, je vais à l'encontre de toutes les théories du rêve... les théories scientifiques du rêve ne laissent nulle place au problème de l'interprétation puisque, pour elles, le rêve n'est point un acte psychique, mais un phénomène organique révélé seulement par certains signes psychiques. Le point de vue du sens commun a toujours été autre. Fort de son droit à l'inconséquence, il accorde que le rêve est incompréhensible et absurde, mais n'ose lui refuser toute signification. Guidé par un pressentiment obscur, il semble admettre que le rêve a un sens caché »...[\[9\]](#) *L'inconséquence, le pressentiment obscur*, sont parfois de meilleurs guides (à la condition qu'ils ne soient pas investis comme étant les seuls) que les règles du raisonnement logique. Quant à la méthode analogique, elle a servi à Freud à comprendre les relations existantes entre l'histoire de l'espèce humaine (en particulier les phénomènes religieux) et celle de l'individu (les mécanismes de la névrose). Certes, cette méthode de travail est à l'origine des abus de l'application de l'approche analytique aux phénomènes sociaux. Pourtant, on ne peut nier qu'elle s'est souvent révélée fructueuse en favorisant et la mise en rapport de phénomènes apparemment fort éloignés et l'élaboration de nouvelles hypothèses, dont la puissance fondatrice n'est plus à démontrer. Un Freud sage n'aurait été jamais qu'un Breuer, et se serait enfui comme lui devant l'apparition de phénomènes transférentiels aussi massifs que ceux d'Anna O., lorsqu'elle lui déclara : « C'est l'enfant de Breuer qui arrive. »[\[10\]](#)

L'œuvre de Freud, les intuitions et les expérimentations de Gordon et des synecticiens nous conduisent à ne pas refuser l'analogie, le travail métaphorique pouvant métamorphoser les choses. C'est également dans cette perspective qu'a travaillé un homme comme Roger Caillois, en construisant les premiers éléments de ce qu'il a appelé les « sciences diagonales ». Pour lui, « le progrès de la connaissance consiste pour une part à écarter les analogies superficielles et à découvrir des parentés profondes, moins visibles peut-être, mais plus importantes et significatives »[\[11\]](#). La vraie tâche consiste à déterminer des correspondances souterraines, invisibles, inimaginables pour le profane. Ces rapports inédits... unissent les aspects inattendus que prennent, dans des ordres de choses peu compatibles entre eux, les effets d'une même loi, les conséquences d'un même principe, les réponses à un même défi [\[12\]](#). Cette volonté de découvrir des relations non prévues, des correspondances entre les choses et entre les phénomènes, des connivences négligées, des corrélations subtiles, est naturellement la mienne.

L'utilisation d'un mode de pensée métaphorique, s'il n'est pas envahissant et s'il ne fait pas prendre la métaphore pour le vrai, peut se révéler une aide précieuse pour la recherche et pour la découverte. C'est pourquoi, j'ai tenu à le mettre à l'honneur.

## Psychanalyse et champ social

---

L'intérêt pour l'établissement de connexions non prévues nous introduit d'emblée dans la problématique freudienne. Freud a, en effet, centré son travail sur la règle des associations libres favorisant chez le patient des liaisons inouïes, surprenantes, entre des événements et des êtres, instaurant — du fait même que ces associations sont énoncées en présence de l'analyste et donc *pour celui-ci* — une relation de transfert, processus de déplacements d'affects et de vécu historique, qui fait subir à l'analyste une série d'avatars. La métaphore est donc au centre même de la cure analytique.

Bien que la cure ne soit pas mon propos, c'est bien parce que Freud a su établir entre le patient et lui, entre le patient et son inconscient des passerelles insoupçonnées, qu'il a été aussi capable de trouver les liens qui pouvaient unir l'inconscient individuel et la vie sociale. Ce n'est pas sans raison que les deux livres fondamentaux de Freud : *L'interprétation des rêves* et *Totem et tabou* sont, au sens pur, des aventures intellectuelles extrêmement risquées, ce qui ne pouvait que contenter un sujet qui se sentait une âme de « conquistador ». La psychanalyse n'est donc pas seulement la science de la psyché individuelle. Dès le début et compte tenu de ses ambitions, Freud ne pouvait que penser (parce que la *talking cure* fonde une *relation sociale* aussi phantasmatique soit-elle) que l'inconscient était en œuvre non pas seulement dans l'homme, mais dans la société elle-même. D'ailleurs, dès 1913, dans « L'intérêt de la psychanalyse » Freud ne souligne pas seulement l'originalité de l'approche psychanalytique : l'exploration des processus inconscients dans la psyché individuelle aux fins de guérison des névroses, mais encore les apports que cette nouvelle perspective scientifique peut prodiguer à l'ensemble des sciences psychologiques et sociales déjà constituées, l'inconscient jouant un rôle, bien souvent primordial, dans la totalité des conduites humaines. Dans ses textes ultérieurs, de *Totem et tabou* à *L'homme Moïse et la religion monothéiste*, il précisera les éléments qui président à l'avènement et à la transformation du lien social, que celui-ci se tisse dans la société globale ou dans les organisations et les groupes. C'est dire à quel point il était persuadé que la psychanalyse raterait l'essentiel, si elle ne se confrontait pas aux problèmes de l'édification de toute collectivité humaine et aux mécanismes régissant le fonctionnement de celle-ci.

De plus, si la psychanalyse peut aborder le champ social, c'est qu'elle est concernée directement par lui et que certains de ses concepts mêmes sont nés ou ont été précisés dans ce champ — ainsi le concept d'identification — (et n'ont donc pas été reçus d'une autre région). Freud aborde d'emblée cette question dans « Psychologie des foules et analyse du moi ». Il écrit : « L'opposition entre la psychologie individuelle et la psychologie sociale ou psychologie des foules perd beaucoup de son acuité si on l'examine à fond... Dans la vie psychique de l'individu pris isolément l'autre intervient très régulièrement en tant que *modèle, objet, soutien et adversaire* et de ce fait la psychologie individuelle est aussi d'emblée et simultanément une psychologie sociale, en ce sens élargi, mais parfaitement justifié. » [\[13\]](#)

Ainsi, il devient clair que l'individu n'existe pas en dehors du champ social. L'être humain est constamment écartelé entre l'expression de son désir propre (reconnaissance de son désir) et la nécessité de s'identifier à autrui (désir de reconnaissance). Ce n'est qu'autrui qui peut le reconnaître comme porteur de désirs et qui peut l'assurer de sa place dans la dynamique sociale. Le processus de socialisation, le passage par le complexe d'Edipe, l'expérience de la castration symbolique permettront à l'enfant de devenir un être social, intégrant les valeurs de son groupe et d'accéder à l'humanité, c'est-à-dire par la médiation du processus de refoulement, à la capacité d'aimer autrui, à celle de travailler avec les autres et enfin, parfois, à sublimer ses pulsions les plus violentes dans les arts, les sciences ou dans les activités de conduite d'autrui (gouvernement, éducation). On peut ainsi se rendre compte à quel point la psychanalyse n'est en rien réductible à la psychologie. Elle est également, et essentiellement, la science des *interactions entre les différents autrui* et des processus d'identification, de projection, de culpabilisation et de formation des phantasmes qui se mettent en œuvre dans ces interrelations et qui affectent la vie psychique des divers protagonistes, comme la vie psychique des groupes où se jouent ces interrelations. Elle est donc une

science sociale ayant comme caractéristique de postuler que *l'autre scène* (celle de l'imaginaire, celle de l'inconscient) est au moins aussi intéressante et opérante (sinon plus) que celle du visible qui est l'objet habituel de l'investigation sociologique.

On est donc en droit d'avancer que — mis à part les processus narcissiques dévoilés par la psychanalyse et qui sont irréductibles aux mécanismes sociaux — sciences sociales et psychanalyse ont le même objet : la création et l'évolution du lien social. Si les sciences sociales s'intéressent plus aux résultats objectifs des interactions et la psychanalyse aux processus inconscients, qui se déplient au cours de cette création et qui les façonnent, il n'empêche que les sciences sociales ne peuvent faire l'impasse sur la manière même dont les individus ressentent, craignent, agissent (sur leur imaginaire individuel comme sur l'imaginaire social qu'ils tendent à créer), sur les phénomènes d'identification qui affectent non seulement l'enfant mais l'adulte (l'identification aux premiers éducateurs, au groupe parental se continuant par les identifications à l'ancêtre, au chef, aux maîtres et aux groupes d'appartenance secondaire), sur les processus de refoulement, de répression, de canalisation et de sublimation des pulsions qui ont cours dans une société donnée.

Cinq axes principaux peuvent spécifier l'approche freudienne :

### **a - La liaison entre la réalité psychique et la réalité historique**

*A priori*, le monde du phantasme est fondamentalement différent de la réalité. Freud estime qu'il ne faut pas introduire l'étalement de la réalité dans les formations psychiques refoulées et que le psychanalyste est dans l'obligation de se servir de la monnaie en cours dans le pays exploré, c'est-à-dire de la *monnaie névrotique*. Pourtant, Freud lui-même a toujours essayé de retrouver, derrière le phantasme, ce qu'il a nommé *le roc de l'événement*. C'est pourquoi il émet dans *Totem et tabou* l'hypothèse suivant laquelle, à l'origine, existait une « horde primitive » soumise à un grand mâle, qui se réservait la possession sexuelle des femmes. Les fils évincés se seraient un jour révoltés et auraient tué le père. Par la suite, pris de remords, ils auraient idéalisé cet être et l'auraient transformé en totem, en ancêtre, en Dieu, garant de la communauté et de l'amour mutuel, pour ne pas, après avoir tué le père, instaurer la rivalité entre les frères. Il a fallu que cet acte meurtrier ait été accompli, que « ce crime » ait été « commis en commun » pour que le sentiment de culpabilité puisse prendre naissance et se développer et que se créent « les organisations sociales, les restrictions morales, les religions » [14]. L'Œdipe ne joue donc pas seulement au niveau du phantasme et de l'individu, mais également au niveau du réel et du social. En cela, il constitue *le complexe structural* tant de la collectivité que de l'individu.

Certes, il n'est pas toujours nécessaire que l'acte ait eu lieu pour que le phantasme puisse se développer, il n'empêche que les éléments du réel fournissent le point de départ et le point d'appui à sa création et à sa manifestation.

En effet, il ne peut exister de société sans mythes de création, pas de secte sans légendes et symboles, d'organisation sans une saga de son créateur. Ces mythes, légendes... bien que présentant des aspects différents au niveau manifeste sont les mêmes pour toute l'humanité, car chaque société a besoin de se référer à un ordre transcendant garant de l'existence d'une communauté régie par des règles stables et admises par tous. Ces éléments « imaginaires » qui vont façonner la société sont d'ailleurs innervés par les pulsions et les désirs des individus et des groupes. Toute institution sociale est ainsi une « création imaginaire », produit de l'association intime et indissociable de l'acte effectif et du phantasme parlé. Ainsi, si « au début était l'acte », « au début était (aussi) le Verbe ».

### **b - Le jeu de deux pulsions antagonistes et intriquées : la pulsion de vie (Eros) et la pulsion de mort (Thanatos)**

Freud a admis comme hypothèse, à partir de 1920, la présence de deux pulsions antagonistes qui régiraient l'existence et l'évolution tant des « êtres » unicellulaires que des animaux, des hommes ou des sociétés. Freud ambitionne de montrer que le système dual des pulsions gouverne toutes les manifestations de la vie et qu'il est impossible de comprendre quoi que ce soit à l'organisation sociale si n'est pas reconnu le rôle décisif joué par ces deux pulsions.

La pulsion de vie permet de conserver la substance vivante et de l'agréger en unités toujours plus grandes. La pulsion de vie, en tant qu'elle représente les exigences de la *libido*, permet la liaison entre les êtres (la pulsion sexuelle directe ou inhibée quant au but étant un principe d'union) et de ce fait la création d'un ordre humain et d'un ordre social (famille, groupe, tribu, nation). Autrement dit l'amour, l'amitié, la tendresse, la camaraderie, la solidarité sont indispensables au fondement et à la perpétuation des institutions.

La pulsion de vie rencontre sur sa route la pulsion de mort. Freud conçoit la pulsion de mort d'abord essentiellement comme *répétition* — donc comme tendance à la réduction des tensions à l'état zéro (c'est-à-dire comme tendance du vivant à revenir à l'état anorganique, au chaos, à l'homogène). Ensuite, et secondairement, comme pulsion de destruction tournée vers l'extérieur ou faisant retour sur soi.

Dans l'un et l'autre cas, la pulsion de mort a pour visée de faire s'écrouler l'organisation sociale que l'homme avait si difficilement réussi à construire.

### **c - Le rôle déterminant du grand homme dans l'édifice social**

Alors que les sociologues pensent, de façon dominante, que ce sont les masses, les classes ou les nations qui font l'histoire, Freud, sans nier l'importance des déterminants socio-historiques, donne à l'individu une place éminente dans la construction du social.

Deux possibilités sont envisagées par Freud : la première dans *Totem et tabou*, la seconde dans *Psychologie des foules et analyse du moi* et dans *L'homme Moïse et la religion monothéiste*. Dans le premier cas, les frères culpabilisés (du fait de l'ambivalence des sentiments) d'avoir tué le chef de la horde *idéalisent* celui-là même qui n'avait été pourtant qu'expression de la force brutale et du refus et le transforment en fondateur du groupe. Le chef était l'expression de la pulsion de mort, du déni de l'existence des autres. En l'idéalisant, les hommes vont créer une forme de pouvoir dérivant directement de celle qu'ils avaient éprouvée dans les temps de la préhistoire. En cela, tout leader sera l'héritier inconscient de l'omnipotence du chef de la horde. Une civilisation se crée donc à partir de la *violence du père* et de la violence en retour des fils.

Dans le deuxième cas, le groupe est créé par un chef aimant tous les membres d'un amour égal, ayant avec eux une relation duelle « de nature sexuelle », façonnant le groupe par l'hypnose, devenant l'objet commun du groupe, placé par chacun à la place de son idéal du moi et permettant l'identification des membres du groupe les uns aux autres. Une telle possibilité permettra à Freud d'écrire ainsi que « ce fut le seul homme, Moïse, qui a créé les Juifs » [15] Le groupe naît par un acte d'amour spontané de la part du chef qui procrée le groupe par parthénogénèse. Ainsi qu'à l'origine du groupe, il se trouve un père porteur de mort ou un père aimant, de toutes manières il n'y a pas de groupe sans père, de groupe sans obligation de paiement infini de la dette du droit à l'existence, du droit au sens, et sans référence à un pôle transcendant.

### **d - La civilisation et l'organisation comme renoncement à la satisfaction des pulsions**

Pour que le groupe (dont le développement donnera naissance à une civilisation) puisse se constituer et durer, il est nécessaire aussi que la pulsion sexuelle directe et que la pulsion de destruction parlent à voix basse.

Si les êtres essayaient de « rassasier leur libido », ils constitueraient des couples et non des groupes. Il est donc indispensable que la pulsion sexuelle se transforme en affection, en amour mutuel permettant des identifications communes unissant les êtres les uns aux autres par un lien libidinal. Cependant la principale difficulté est ailleurs. Nous pouvons toujours imaginer des sociétés paisibles où les individus travailleraient en commun et aimeraient tendrement « les autres comme eux-mêmes ».

Malheureusement, cette vision du monde oublie que « l'homme est un être... qui doit porter au compte de ses données instinctives une bonne somme d'agressivité... L'homme est, en effet, tenté de satisfaire son besoin d'agression aux dépens de son prochain, d'exploiter son travail sans dédommagement, de l'utiliser sexuellement sans son consentement, de s'approprier

ses biens, de l'humilier, de lui infliger des souffrances, de le martyriser et de le tuer »<sup>[16]</sup>. Aussi, les individus doivent-ils renoncer également à leurs pulsions agressives pour que le processus civilisateur puisse se mettre en route et se poursuivre. L'amputation (ou la canalisation des pulsions sexuelles et agressives) ne doit pas être ressentie comme telle. Elle doit être acceptée et même désirée. Ce renoncement aux satisfactions pulsionnelles est consécutif à l'angoisse devant l'autorité et donne naissance au *sentiment de culpabilité*, sentiment renforcé par l'angoisse devant le sur-moi (héritier des interdits culturels et parentaux). Si la civilisation commence dans le crime, elle se termine par le renoncement aux pulsions.

## e - Le rôle essentiel de l'illusion dans l'édification des liens sociaux

Le renoncement aux pulsions, le développement du sentiment de culpabilité peut aboutir à éléver les tensions à un niveau intolérable. D'où la possibilité constante de la révolte. Pour empêcher son éclosion, il est nécessaire que la communauté des humains vive sur le registre de l'illusion d'être créée, protégée et aimée par un être en dehors du commun. D'autant plus que l'organisation sociale répond à la détresse humaine dérivée elle-même de la détresse infantile. Cet être en dehors du commun pourra revêtir la forme d'un Dieu, d'un Etat ou d'une organisation. Il viendra assurer chacun des membres de la communauté de la nécessité de son existence, empêcher l'apparition de blessures narcissiques trop fortes, qui sont le lot normal de toute vie humaine, et le vertige du questionnement en fournissant des certitudes. Ce dernier devra également garantir aux individus formant la communauté leur toute-puissance ou tout au moins leur puissance. Dans ce but, il leur manifestera leur excellence par rapport à d'autres peuples, nations, organisations, ou groupes qui tiendront le rôle de victime émissaire, de lieu de projection des phantasmes les plus archaïques et les plus violents. L'ennemi extérieur renforcera la cohésion de la communauté.

Lorsque les principaux pôles idéalisés (Dieu, Etat) auront tendance à manquer, la communauté deviendra pour elle-même le nouveau sacré et l'identification mutuelle viendra remplacer l'identification à un ordre transcendant. Certes, il est possible aux individus comme aux sociétés de prendre parfois conscience des illusions qui les font agir. Mais d'autres illusions viendront remplacer les anciennes. L'analyse des illusions n'a pas de fin, car le social est dans son fondement le lieu du mensonge, du travestissement et du faire-semblant.

Freud caractérise ainsi la vie sociale comme un drame. En cela, il apporte une pièce essentielle à la sociologie. Le sociologue pourra donc, s'il tient compte de l'optique analytique, essayer de repérer les conflits et les violences à l'œuvre dans les processus sociaux, faire en sorte de situer les divers protagonistes et les enjeux de leur action. Il pourra, en définitive, s'apercevoir qu'il doit se confronter à une histoire tumultueuse régie par le dialogue heurté d'Eros et de Thanatos où les groupes sociaux courrent des risques, ne savent pas toujours la signification de ce qu'ils font ; une histoire oscillant entre sens et non-sens et sans finalité préétablie.

## Principes méthodologiques

---

Le repérage des axes principaux de la perspective freudienne me permet, maintenant, de mettre en évidence la méthodologie qui gouverne mon approche du fait organisationnel.

Il s'agira, en premier lieu (le second — le plus important — étant celui de l'analyse des différents niveaux ou instances d'analyse des organisations), de dégager, grâce à l'apport de la psychanalyse, mais sans donner à celle-ci le monopole de l'explication, les principes généraux qui président à tout fonctionnement des organisations.

La construction de ces principes ne signifie nullement qu'à des questions similaires l'organisation réponde de façon univoque. Bien au contraire, la variété (et il faut bien le dire *l'arbitraire total*) des réponses est un phénomène suffisamment frappant pour tout observateur de la réalité sociale. En effet, les différents groupes (naturels, temporels, artificiels) qui existent dans notre société ne sont pas réductibles les uns aux autres : le fonctionnement d'un conseil d'administration, d'une firme multinationale, a peu de chance d'être semblable à celui d'une assemblée syndicale.

Mais cette diversité de formes n'empêche pas :

1. de tenter de trouver les principes *généraux* qui président à l'organisation, au fonctionnement et à l'évolution de ces formes multiples, et donc de comprendre à quelles questions générales elles essaient, chacune à leur manière, de répondre ;
2. de dégager les conditions de production (la morphogenèse) de ces différentes formes et les raisons du passage d'une forme à une autre.

Pour donner un exemple (schématique et qui mériterait naturellement d'être approfondi), il me paraît possible, en ce qui concerne les problèmes de la « structuration d'un groupe » :

1. de définir les règles d'organisation de tout groupe possible ;
2. d'examiner les raisons qui *tendent* à faire, de *tout groupe organisé*, un groupe à structure bureaucratique (sans que cette forme se réalise forcément ou complètement) ;
3. de comprendre quelles sont les conditions (historiques, économiques, libidinales) qui poussent un groupe déterminé à se donner effectivement une structure bureaucratique ;
4. et, également, quelles sont les raisons, les forces, les contradictions, les conflits, les « catastrophes » qui font émerger tel type de structure bureaucratique (car on peut penser *a priori* à différentes modalités d'existence de la bureaucratie) plutôt que tel autre ; [17] de tenter de prévoir, à partir de la structure bureaucratique réelle de ce groupe, quelle peut être son évolution, quelles tendances sont en lutte, de quelle manière elle peut les faire coexister ou non, de quelle manière elle peut les traiter, etc.

Cet exemple, dans sa brièveté, me permet néanmoins de définir mon orientation. Il s'agira de réussir :

1. à élucider ce que connotent des notions comme le pouvoir, l'organisation, l'institution, le refoulement... et de transformer de telles notions dans la mesure du possible en concepts explicatifs — il faut donc présupposer l'existence des propositions générales caractérisant la nature du pouvoir, de l'institution, etc. ;
2. à éclairer certaines des formes, des technologies et des systèmes d'application que peuvent prendre les « hypothèses principales » suivant les circonstances historiques, suivant les structures économiques et sociales dans lesquelles elles se développent, en leur donnant sens, et dans lesquelles également elles prennent sens.

Il me semble qu'être fidèle à l'esprit d'un Freud qui a pu créer une science du singulier à partir d'un petit nombre de cas, et à partir de cette perspective élaborer des lois générales [18], amène à croire que ces deux programmes ne sont pas antagonistes mais au contraire complémentaires.

Il ne suffit naturellement pas d'énoncer cette complémentarité et de décrire la nécessité d'approcher un phénomène suivant ses différents niveaux d'apparition. Il faut encore élaborer une première méthodologie qui « donne à voir » et fournit des instruments valides pour tester, accepter, ou réfuter les interprétations proposées.

Avant d'envisager les grandes lignes de cette méthodologie, il me faut revenir à la mise en évidence des questions cruciales que la perspective « sociologique » de Freud a fait ressortir.

Ce sont celles :

- de la *loi* inhérente à la construction et au maintien de tout groupe (qui profère cette loi, en quoi est-elle l'héritière de la violence, quelle est son influence dans la cohésion sociale et qu'implique-t-elle comme action vis-à-vis de l'environnement) ;
- des mécanismes de *formation du lien groupal* (où interviennent tout autant l'amour et ses dérivés : hypnose, séduction, transfert, projection, identification mutuelle que le « crime » commis en commun, l'édification des tabous et des règles d'échange, et les phénomènes d'idéalisation, de croyance, d'illusion, de narcissisme, de masochisme et de sublimation organisant la vie des groupes) ;
- des *pulsions* (sexuelles ou d'autoconservation, de vie ou de mort) qui traversent toute l'épaisseur du social et qui sont à l'œuvre aussi bien dans le processus civilisateur que dans le processus mortifère ;

- des caractéristiques *pathologiques* : paranoïaques, perverses, obsessionnelles qui peuvent être opérantes et structurer d'une certaine manière l'expérience sociale ;
- de la nécessité du *refoulement* et de la répression de la satisfaction pulsionnelle qui président à la vie en société (dans les institutions, organisations ou groupes) ;
- du rôle respectif du *grand homme* et des « masses dépendantes » dans le fonctionnement social ;
- des conditions indispensables à tout processus de *changement* et des chemins inouïs que peut suivre une telle évolution.

Ainsi, au travers de l'exploration d'un certain nombre de concepts, de leur mise en relation et en œuvre, de l'examen du champ qu'ils permettent de connoter, il paraît opportun de retenir les questions posées par *l'altérité et sa reconnaissance* comme pouvant éclairer avec plus d'exactitude les problèmes de l'organisation. Le but de l'étude est bien de se demander : comment reconnaître en même temps l'autre et ce que nous sommes, comment situer nos places réciproques, la hiérarchie de nos rôles, la structure de nos rapports, comment envisager et vivre nos rapports de violence comme nos rapports amoureux. En poursuivant ce but, il sera (je l'espère) possible de contribuer à rendre compte de *la nature de l'organisation et des structures qu'elle adopte* (de ce qui se présente comme invariant et de ce qui se présente comme transformable).

Il est essentiel pour ne pas laisser place à l'ambiguïté, de dire qu'il ne peut naturellement pas s'agir d'une application telle quelle des concepts psychanalytiques aux phénomènes et aux mouvements sociaux. Si l'originalité de Freud est grande, c'est qu'il a tenté de construire une science du *singulier*, autrement dit une science qui, malgré ses *lois générales*, ne peut s'exercer que dans une relation *singulière* d'individu à individu, dans une relation transférentielle, où par conséquent tout le matériel émergent n'existe que par et dans cette relation qui frappe du sceau de l'inanalysable des éléments qui constituent « l'ombilic des choses elles-mêmes », quelles que soient la portée et la puissance de l'analyse. C'est en respectant et en faisant mienne cette perspective que je peux dire que ce travail ne peut être en aucune manière une psychanalyse du pouvoir ou des institutions. L'objectif ne peut pas être non plus de faire dire aux institutions ce qu'elles désirent masquer, et de proclamer leur sens latent ou caché. A cette fin la démarche analytique n'est pas indispensable. Depuis le début de la sociologie, les sociologues ont essayé de décrypter le réel, le sens profond des actions sociales, l'existence de régulations insoupçonnées. De Marx à la sociologie française contemporaine, la sociologie vivante n'a pas eu d'autres buts.

Alors, que peut donc permettre la réflexion sur et à partir de la psychanalyse ? Simplement de situer à leur juste place, et de faire fonctionner, les facteurs non pas masqués ou latents, mais les *facteurs inconscients* dans la vie sociale. Inconscient (il n'est pas inutile de le répéter) ne signifie pas inconnu ou non exprimable, mais, désigne des phénomènes qui, même repérés, agissent pourtant avec une force et une intensité non maîtrisables et dont les effets sur les conduites persistent, bien que les causes aient disparu, et qui surtout obéissent à une *logique propre* ; là règnent les processus primaires, les pulsions sexuelles, le principe de plaisir et non les processus secondaires, les pulsions du moi, et le principe de réalité.

Pour mieux me faire entendre, j'aurai recours à un exemple simplifié.

1 / Pourquoi Freud peut-il conduire sa théorie des groupes (de la foule organisée pour reprendre ses termes) à partir de l'analyse de l'Eglise et de l'Armée, considérées comme les prototypes des groupes stables. Plusieurs raisons fondent cette démarche :

1. Ce sont des groupes unisexués où les liens de type *homosexuel* sont *prégnants* où donc le lien sexuel basé sur la reconnaissance de la différence des sexes et de l'altérité soit est dénié (la chasteté est obligatoire), soit n'existe que sur le plan de la décharge.
2. Ce sont des groupes cimentés par un *dogme* (des principes) et par la personnalité du chef. Le dogme se référant à des idéaux permet de combattre les *hérésies* ou les traîtres. La cohésion s'arc-boute sur l'amour du chef et sur des pratiques *disciplinaires* strictes.
3. Ce sont des groupes situés en dehors de la production et du monde des affaires, en dehors de la société civile : « ceux qui font la guerre », « ceux qui prient » ayant pour fonction de surveiller ceux qui travaillent, vivent, s'amusent, c'est-à-dire tous ceux qui sont *insérés* dans la vie et le changement.

4. Enfin, ce sont des groupes qui sont centrés sur *la mort*. Mort des autres (armée), mort de Dieu, mort des passions humaines (Eglise) et qui promettent tous deux la vie : le guerrier en se disant le protecteur de la vie terrestre des populations dont il a le soin, l'homme de Dieu en promettant la vie céleste. Hommes de la mort, ils se travestissent en hommes de la vie. C'est pourquoi ils deviennent objet d'obéissance et de vénération.

Ainsi, aucune des caractéristiques mentionnées n'est totalement inconnue ni profondément masquée [19] (Même les tendances homosexuelles s'expriment de manière rationalisée sous les allures de la « fraternité virile » ou de la « fraternité de foi »). Mais avant Freud, personne n'avait su comment les utiliser dans un corpus théorique, ni n'avait été capable de les énoncer et d'examiner leur mode d'articulation. Mieux encore, tout le monde avait jusqu'alors laissé de côté un point fondamental, à savoir le fait que ces groupes fonctionnent à la *croyance*, renforcent chez chacun l'illusion de l'immortalité ou de la *toute-puissance narcissique*, jouent un rôle capital dans la canalisation des pulsions sexuelles, habituent les individus à exorciser la réalité de la mort en leur promettant une vie héroïque ou une vie éternelle pleine de félicités [20]

C'est bien dans ce qui ordonne ces éléments qu'il faut reconnaître le règne et la logique de l'inconscient, de la même manière que Freud avait repéré sa présence dans les actions les plus simples et les plus communes de la vie quotidienne : les rêves, les lapsus, les actes manqués, les mots d'esprit. Et s'il l'a mis en évidence, également, dans le symptôme et en particulier le symptôme hystérique, c'est parce qu'il a découvert que rêve et symptôme étaient régis par les mêmes lois, qu'ils représentaient tous deux une formation de compromis entre désir et censure. Son coup de génie a été de mettre sur le même plan des manifestations que tout un chacun situait sur des plans différents et donc de pouvoir en rendre compte, de façon unifiée. A partir de là, il devait soutenir que tous les *actes* avaient des motivations inconscientes. S'ouvrait ainsi la possibilité d'unifier l'étude du normal et du pathologique, de l'individuel et du social, du profane et du sacré. Il en découle, en même temps, le danger déjà évoqué du réductionnisme. Si toutes les conduites humaines ont des soubassements inconscients, cela signifie-t-il que seule la psychanalyse a le pouvoir de dévoiler les racines ultimes et fondamentales de ces comportements. Tout ne serait donc que phantasmatisation, expression du désir, poussée de la pulsion ? Non, car Freud maintient, malgré les liaisons existantes, un écart entre réalité psychique et réalité historique. Ces deux réalités qui sont naturellement en interactions, comme je l'ai montré plus haut, procèdent d'*univers* différents, connaissent leur propre logique, leurs propres lois de fonctionnement, elles ne peuvent se *réduire l'une à l'autre* [21]. Tout comportement implique au moins deux significations (au moins car il est toujours surdéterminé) : celle que lui donne la réalité historique, celle que lui fournit la réalité psychique. Mon intention se précise : le but n'est pas de trouver le sens caché des institutions et des conduites, mais de trouver un *autre sens* (ni plus ni moins valide que le premier), ainsi que *l'autre scène* sur laquelle elles existent et *l'autre registre* par rapport auquel elles s'expriment. Ainsi, pour reprendre un exemple simple : si toute structure d'organisation peut être considérée, avec Elliott Jaques [22], comme une modalité de défense contre l'anxiété, elle est, en même temps, la forme par laquelle l'organisation vise une certaine efficacité dans le travail (adaptation au *réel*) et favorise ou met en place un certain modèle de contrôle social. Ne tenir compte que d'un seul de ces sens, serait dénaturer les phénomènes étudiés.

Il est possible à ce stade de préciser mon propos par rapport à la perspective psychanalytique. Mon travail vise d'un côté un objectif plus limité, de l'autre un objectif plus ambitieux.

## a - Objectif plus limité

Est abandonnée l'idée de l'explication de l'ensemble des phénomènes sociaux à l'aide de la seule grille psychanalytique. Je désire (et ce n'est pas peu) dégager la (ou les) signification(s), peut-être même les sens divergents (ou les non-sens) qui organisent le fonctionnement de l'autre scène.

Ceci fait, il me faudra me demander :

*I / Si de telles significations permettent de comprendre un niveau de réalité, sans interférer avec un autre (ou les autres). Dans un tel cas, le sens découvert s'ajoutera aux autres significations mises à jour par des chercheurs d'autres disciplines.*

2 / Si, au contraire, dans certains cas, ce ne sont pas les mécanismes inconscients qui ont une influence dominante, qui sont, de ce fait, les véritables déterminants de certaines conduites conscientes individuelles ou collectives (dans un tel cas ce nouveau sens serait sinon le seul vrai, du moins *l'organisateur* principal).

3 / Si les éléments inconscients ne sont pas ceux sur lesquels s'arc-boutent, *s'étayent* les conduites conscientes. Comment se construit, se développe et perdure un tel étayage, ses effets sont-ils ou non irréversibles ? (par exemple si la libido s'est canalisée vers l'investigation scientifique, est-il possible qu'elle revienne à son premier registre [la sexualité directe] sans dégradation ?).

4 / Si ce qui agit et vibre au niveau inconscient ne peut pas être la conséquence de l'expérience historique des sujets. D'où l'hypothèse que, aussi profonde et assurée que puisse être l'exploration analytique, le donné historique est indépassable. Si quelqu'un a connu dans son enfance une véritable violence paternelle et maternelle, rien ne pourra empêcher que des traces indélébiles se soient inscrites dans son corps et dans son psychisme. L'œuvre de Reich, dans sa période dite freudo-marxiste, se situe dans une telle perspective. Freud a permis d'ailleurs une telle investigation lorsque, dans sa seconde théorie du refoulement, il a fait du refoulement une conséquence de l'angoisse devant la réalité [23], alors que dans sa première théorie l'angoisse était considérée comme le *produit* du refoulement de la libido. Sans naturellement opter pour le moment, il sera important d'examiner si le *sens inconscient* n'est pas un dérivé de phénomènes historiques, économiques ou politiques.

## b - Objectif plus ambitieux

Il s'agira non pas seulement de procéder au travail dont les grandes lignes viennent d'être tracées, mais *également* d'essayer de faire apparaître les autres significations, de s'intéresser à la scène de l'historicité, aux projets volontaires et aux conduites effectives. Et de se demander ensuite comment ces différents niveaux d'interprétation se lient et jouent les uns par rapport aux autres. Ainsi, pour reprendre l'exemple schématique cité plus haut, comment dans telle organisation précise les modes de défense contre l'inconnu, les autres, et les pulsions s'articulent avec les nécessités de la cohérence de l'action et du contrôle des membres de l'organisation. Une étude de ce qui se passe au niveau des phénomènes visibles est indispensable à mon projet.

Il me semble qu'il est possible maintenant de mieux percevoir le rôle joué par la perspective analytique dans l'élaboration de ma problématique. Pourtant, il faut encore préciser les *niveaux* ou les *ordres* auxquels doit s'attacher une interprétation analytique telle qu'elle a été définie. Si, en effet, des niveaux de réalité n'étaient pas distingués, le risque serait grand d'aboutir à des explications aussi générales que creuses. Un exemple encore pour faire toucher ce problème : s'il est vrai (suivant la thèse freudienne) que les groupes se créent au travers du lien libidinal existant entre les membres du groupe (identification mutuelle), lien résultant lui-même de l'introjection en chacun de l'image du chef comme objet idéal, il n'est pas moins exact que ce « mécanisme » ne fonctionne pas de la même manière dans une « institution divine », vieille de deux millénaires, et incarnant un mythe essentiel comme l'Eglise catholique et une association volontaire qui commence à se créer dans l'effervescence et la turbulence afin de réaliser un idéal commun (exemple : groupuscule révolutionnaire). Si aucune distinction n'est opérée entre ces deux niveaux de la réalité historique, je serai conduit à énoncer que le tissu de la réalité psychique (le contenu des phénomènes inconscients, le type d'imaginaire social moteur [24]) sera identique quels que soient ces niveaux. Nous pourrions nous intéresser ainsi à la structure oedipienne et aux processus d'identification au père dans tous les groupes, sans nous demander si des groupes (à certains moments de leur développement) ne peuvent pas être en deçà ou au-delà de la structure oedipienne et si, dans ces conditions, les éléments importants à soumettre à l'investigation ne seraient pas plutôt les mécanismes psychotiques et régressifs, les phantasmes narcissiques (telle l'illusion groupale de D. Anzieu) [25], ou encore les tendances cannibalesques dans le groupe.

Il est vrai que Freud n'a pas envisagé de séparation ni de classement entre ces niveaux. Pourtant il serait inexact de penser que Freud n'a jamais conçu que deux « ensembles » : celui de l'individu (et plus particulièrement de la psyché individuelle) et celui de la métahistoire.

Dans *De la horde à l'Etat*, j'ai pu vérifier qu'il avait été le premier auteur à étudier le problème du fonctionnement des groupes et des organisations (dans *Psychologie collective*), que, dans *L'avenir d'une illusion*, il avait voulu décrire le fonctionnement d'une représentation collective spécifique : la religion qui n'était nécessaire, de son point de vue, ni à la vie ni à la société, ni à celle de l'individu. Compte tenu de ces précisions qui montrent un Freud moins dichotomique que celui qu'on a l'habitude de percevoir, il me semble maintenant possible d'indiquer en quoi je pense me situer dans le prolongement des enseignements freudiens et en quoi, pourtant, la problématique de mon travail possède son autonomie par rapport à ceux-ci. Prolongement de la problématique freudienne, car si Freud n'a pas pu ou voulu ou su distinguer de façon fine et systématique divers ordres de réalité, il n'empêche que Freud est loin de procéder à un « noir mélange » d'ordre de réalité et de mode d'analyse. Au contraire, chaque fois qu'il le peut, il isole une forme spécifique et des mécanismes particuliers de la vie sociale. Mais l'ambition de son projet unificateur est en contradiction avec des distinctions trop subtiles.

Cet effort, il est possible de le poursuivre, de préciser ses modalités, ses points d'impacts, ses objectifs en conservant comme fils directeurs, la nécessité :

1. d'une cohérence de l'objet étudié et du mode d'analyse envisagé pour empêcher les généralisations hâtives ;
2. et, paradoxalement, d'une vision d'ensemble car les intervenants rencontrent toujours dans leur travail non des objets d'analyse mais des individus concrets, occupant des rôles sociaux, intégrés ou non dans des organisations, faisant partie de classes sociales et accomplissant des actions visant des finalités individuelles ou collectives.

Si donc les chercheurs en restaient à l'idée de niveaux (ou d'ordres) aussi nettement séparés que des couches géologiques, ils se priveraient de la possibilité de dire *sur le réel* autre chose que ce que permet le mode d'approche disciplinaire choisi. L'espoir d'une approche interdisciplinaire qui aurait pour but de serrer de plus près *la vérité* (c'est-à-dire d'émettre les interprétations les plus pertinentes) disparaîtrait à tout jamais.

Il est clair maintenant que je devrai me garder du Charybde de la spécialisation à outrance comme du Scylla de la généralisation abusive, de la sociologie à « moyenne portée » (toujours précise mais souvent sans intérêt) comme de la théorie générale (toujours excitante pour l'esprit mais reposant plus sur l'enthousiasme et les partis pris du chercheur que sur une confrontation lucide avec des données).

## **L'organisation en tant que système culturel, symbolique et imaginaire**

---

Il m'est maintenant possible de préciser ma conception générale de l'organisation, même si certains des éléments que j'avance ne pourront révéler leur pertinence qu'une fois que le lecteur aura pris connaissance de la première partie de l'ouvrage où seront traités les divers niveaux d'analyse des organisations. Il faut donc considérer les pages qui vont suivre comme une série d'affirmations argumentées (produit de mon activité réflexive et de pratiques sociales) réclamant une confirmation dans le corps du texte.

L'organisation se présente actuellement comme un système culturel, symbolique et imaginaire.

### **Système culturel**

1 / L'organisation offre une *culture*, c'est-à-dire une structure de valeurs et de normes, une manière de penser, un mode d'appréhension du monde qui orientent la conduite de ses divers auteurs. Ce système peut se représenter de manière articulée (dans ce cas système culturel et système symbolique coïncideront). Le plus souvent, il s'agit d'une série de représentations sociales historiquement constituées, et d'autant plus facilement admises et intériorisées qu'elles demeurent dans le flou.

2 / L'organisation met au point une armature structurelle qui se cristallise en une certaine culture envisagée, cette fois-ci, en des attributions de places, en des attentes de rôles, en des conduites plus ou moins stabilisées, en des habitudes de pensée et d'action, devant faciliter l'édification d'une œuvre collective.

3 / Elle développe un processus de formation et de socialisation des différents acteurs afin que chacun d'entre eux puisse se définir par rapport à l'idéal proposé. Tout modèle de socialisation a pour but de sélectionner les « bons » comportements, les « bonnes » attitudes et il joue donc un rôle dans le recrutement ou dans l'exclusion des membres de l'organisation.

Ces divers aspects de la culture, qui peuvent être cohérents ou qui peuvent entrer en contradiction (exemple : des valeurs prônant le respect de l'individu peuvent mal s'exprimer dans une structure autoritaire ou dans des modes de socialisation coercitifs), sont, de toutes manières, indispensables à l'établissement et à la permanence de l'organisation ; ils sont le garant de l'identité à laquelle aspire toute organisation, car elle sait que le manque d'identité précise empêche tant ses propres membres, que la « clientèle » et le public, de la percevoir avec clarté et d'accepter les injonctions qu'elle profère.

## Système symbolique

L'organisation ne peut vivre sans secréter un ou des mythes unificateurs, sans instituer des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement, sans se donner des héros tutélaires (pris souvent parmi les fondateurs réels ou les fondateurs imaginaires de l'organisation), sans raconter ou inventer une saga qui tiendra lieu de mémoire collective : mythes, rites, héros, ayant pour fonction de sédentifier l'action des membres de l'organisation, de leur servir de système de légitimation et de donner ainsi une signification préétablie à leurs pratiques et à leur vie. Elle peut alors s'offrir comme objet à intérioriser et à faire vivre. Elle pose ses exigences et enjoint à chacun d'être mu par l'orgueil du travail à accomplir, véritable mission à vocation salvatrice. Si toutes les organisations ne peuvent se donner un système symbolique aussi fermé sur lui-même, et aussi contrignant pour leurs membres, elles recherchent inconsciemment ou consciemment à l'édifier. Et cela d'autant plus qu'elles ont des craintes quant à leur solidité. Elles pourront développer ainsi un contrôle nouveau et plus entier sur leurs membres, contrôle à la fois affectif (tout mythe, toute saga ayant pour fonction de provoquer chez autrui un élan affectif et donc de l'insérer dans un ordre et de l'inciter à des comportements en conformité avec ceux du récit) et intellectuel (toute forme symbolique exprimant le système conceptuel qui permet aux participants d'un ensemble de penser l'organisation et leur action [\[26\]](#)

## Système imaginaire

L'organisation va surtout produire un système imaginaire sans lequel les systèmes symbolique et culturel auraient de la difficulté à s'établir. Elle a le choix entre deux formes d'imaginaire : l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur. Imaginaire leurrant, en tant que l'organisation tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leur fantasme de toute-puissance ou de leur demande d'amour, en se faisant fort de pouvoir répondre à leurs désirs dans ce qu'ils ont de plus excessifs et de plus archaïques et de transformer les fantasmes en réalité ; en tant également que l'organisation va les assurer de ses capacités à les protéger du risque de la brisure de leur identité, de l'angoisse de morcellement réveillée et alimentée par toute vie en société : en leur procurant les cuirasses solides du statut et du rôle (constitutif de l'identité sociale des individus) et de l'identité de l'organisation.

En leur promettant de tenter de répondre à leur appel (angoisses, désirs, fantasmes, demandes), l'organisation tend à substituer son propre imaginaire au leur. Elle s'exprime ainsi, d'un côté, comme une organisation-institution divine, toute-puissante, seule référence niant le temps et la mort, d'un côté mère englobante et dévoratrice et en même temps mère bienveillante et mère nourricière, d'un autre côté, géniteur castrateur et simultanément père symbolique. Organisation toujours menacée par des persécuteurs externes et internes désireux de l'empêcher d'accomplir au mieux la mission dont elle est investie, parcourue par des peurs spécifiques, peur du chaos, peur de l'inconnu, peur des pulsions amoureuses immatérisables. Apparaissant à la fois comme surpuissante et d'une extrême fragilité, elle vise à occuper la totalité de l'espace psychique des individus.

Imaginaire moteur en tant que l'organisation permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridés par des règles impératives. Si l'imaginaire est toujours déréel, il est aussi ce qui féconde le réel. Sans imaginaire, le désir s'arrête car il est interdit ou il ne peut ni se reconnaître comme désir ni trouver les voies qui lui

permettraient d'essayer de se réaliser. L'imaginaire moteur relève de la catégorie du différé, catégorie porteuse d'un triple sens :

1. différé comme introducteur de la différence au contraire de la répétition : changement des modalités où se présentent le désir et les objets du désir, invention d'images visant à façonner la réalité ;
2. différé comme report à plus tard : l'imaginaire est du côté du projet ; c'est lui qui est la racine des utopies, des pratiques sociales novatrices ;
3. différé en tant qu'il est créateur de la rupture : rupture dans le langage amenant les individus à parler de la vie organisationnelle autrement et donc de la percevoir sous un nouveau visage ; rupture dans les actes : il se présente comme l'expression de la spontanéité créatrice de l'invention technique et sociale ; rupture dans le temps : il est ce qui permet d'échapper à la quotidienneté et d'établir un nouveau rythme de vie et une nouvelle dynamique de travail et de rapports sociaux.

Ainsi offre-t-il aux individus la possibilité de pouvoir créer une fantasmatique commune autorisant une expérience avec les autres, continuellement reprise et réfléchie et ne tombant jamais dans l'inerte et le compact. Il préserve donc la part du rêve et la possibilité du changement sinon de la mutation.

Entre les deux types d'imaginaire possibles, l'organisation a tendance à développer plutôt un imaginaire leurrant qu'un imaginaire moteur. En effet l'imaginaire moteur est, *a priori*, difficilement supportable. Il implique l'existence d'un « espace transitionnel », d'une « aire de jeu » (Winnicott) qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout transgresser, le désir de construire des objets esthétiques, le plaisir de vivre ensemble, et également l'humour et la frivolité, indispensables à l'activité réflexive. De ce fait, l'imaginaire moteur constitue un véritable défi aux règles de fonctionnement qui régissent les organisations, même les plus flexibles. Certes, une organisation ne peut se développer sans admettre l'émergence à certains instants de l'imaginaire moteur. Mais celui-ci sera toujours dominé par l'imaginaire leurrant, car c'est grâce à ce leurre qu'un groupe social stabilisé peut apparaître à ses yeux comme aux yeux de ses membres en tant que communauté.

Il est indispensable d'émettre une remarque : il est évident que de tout temps les organisations ont été des systèmes culturels, symboliques et imaginaires. Elles ont toujours affirmé certaines valeurs, elles ont essayé de donner sens à l'action de leurs membres, elles ont été le lieu de projection de fantasmes individuels et collectifs et elles ont tenté de prendre les individus dans les mailles de l'imaginaire qu'elle propose.

La différence essentielle, c'est qu'aujourd'hui toutes les organisations (et non pas seulement les entreprises) essaient, consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l'espace psychique, d'induire des comportements indispensables à leur dynamique. Si elles sont conduites à procéder ainsi, c'est qu'elles essaient de devenir de véritables microsociétés qui soient en même temps des communautés : en un mot, elles visent à remplacer l'identification à la nation et à l'Etat par l'identification à l'organisation qui devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et de croire.

Ainsi, si l'organisation parvient à imprimer sa marque sur la pensée et sur l'appareil psychique, elle pourra se targuer d'avoir réussi à intégrer ses collaborateurs à la « culture » qu'elle propose et impose, à développer leur motivation à contribuer à la réalisation des buts. Grâce à l'intériorisation des valeurs de l'organisation, ils pourront vivre des sentiments d'appartenance, éprouver de l'admiration (et parfois de la crainte) pour leurs chefs, quitte pour ces derniers à les payer en retour par des avantages ou des possibilités de domination à l'égard de leurs subordonnés. Un certain masochisme se révèle être parfaitement fonctionnel.

Telle est la conception de l'organisation sous-jacente à la réflexion qui va suivre.

## Notes

[1]

W. J. J. Gordon, *Synectique*, Hommes et Techniques, 1965.

[2]

*Op. cit.* p. 23.

[3]

W. J. J. Gordon, *op. cit.*, p. 29.

[4]

*Op. cit.*, p. 31.

[5]

*Op. cit.*, p. 2.

[6]

*Op. cit.*, p. 80.

[7]

Cité par Gordon, *ibid.*, p. 81.

[8]

N'oublions pas que Mallarmé a donné ce titre à l'un de ses ouvrages.

[9]

S. Freud, *L'interprétation des rêves* (1899), tr. fr., PUF, 1967, p. 53-54.

[10]

Comme Freud l'écrira plus tard à S. Zweig : « A ce moment-là Breuer tenait en main la clef qui ouvre "la porte des mères" (Goethe) mais il laissa tomber. Malgré ses grands dons intellectuels il n'avait rien de faustien dans sa nature. Saisi d'une horreur conventionnelle, il prit la fuite... » cité par O. Mannoni, *Freud, « Ecrivains de toujours »*, Seuil, 1968, p. 44. — La clef ne se donne qu'à celui qui prend le risque de la prendre.

[11]

R. Caillois, *Méduse et Cie*, Gallimard, 1960, p. 9.

[12]

*Op. cit.*, p. 17. Caillois a poursuivi cette investigation dans de très beaux textes, en particulier *Esthétique généralisée* (Gallimard, 1962) et *La dissymétrie* (Gallimard, 1973), qu'il a regroupés peu de temps avant sa mort dans un ouvrage au titre évocateur : *Cohérences aventureuses*. Il va de soi qu'étant familier de sa pensée (comme de celle de deux autres membres du Collège de Sociologie des années 30 : G. Bataille et M. Leiris), j'ai subi son influence et je ne le regrette pas.

[13]

S. Freud, Psychologie des foules et analyse du moi (1921), in *Essais de psychanalyse*, nouv. tr. fr., PB, Payot, 1981, p. 123.

[14]

S. Freud, *Totem et tabou* (1913). tr. fr., Gallimard, 1993, p. 290.

[15]

S. Freud, *L'homme Moïse et la religion monothéiste* (1939), nouv. tr. fr., Gallimard, 1986, p. 208.

[16]

S. Freud, *Malaise dans la civilisation* (1929), tr. fr., PUF, 1971, p. 64.

[17]

C'est ainsi que C. Castoriadis a pu parler de capitalisme bureaucratique fragmentaire dans les pays de l'Ouest, en opposition au capitalisme bureaucratique entièrement développé dans les pays de l'Est (C. Castoriadis, La structure sociale de l'Union soviétique, in *Esprit*, août 1978).

[18]

L'analyse du seul cas « Schreber » permet à Freud d'élaborer sa théorie de la paranoïa. Cf. S. Freud, Remarques psychanalytiques sur l'autobiographie d'un cas de paranoïa (le Président Schreber), in *Cinq psychanalyses* (1909), tr. fr., PUF, 1954.

[19]

Certes, cela ne signifie pas que les organisations dans leur fonctionnement n'essaieront pas de masquer certaines caractéristiques et d'en souligner d'autres. Le jeu avec le *mystère* et l'*obscurité* est un élément essentiel de la vie de toute organisation.

[20]

Il est incontestable que cette interprétation ne prétend pas répondre également aux autres questions qui sous-tendent l'existence de ces caractéristiques : pourquoi les hommes éprouvent-ils le besoin de croire, de trouver des repères identificatoires, d'aimer la mort ou de se soumettre à autrui ? Elle laisse ouverte la question de savoir si les hypothèses de Freud sont pertinentes pour les seuls groupes qu'il a étudiés, ou pour tous les groupes organisés, même si les attributs peuvent s'y présenter avec des couleurs plus ou moins vives.

[21]

Ce point est fortement souligné dans l'article de S. Leclaire et D. Lévy, Le port de Djakarta, in *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 8, 1973.

[22]

E. Jaques, Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété, in A. Lévy, *Textes fondamentaux de psychologie sociale*, Dunod, 1965.

[23]

S. Freud, *Inhibition, symptôme, angoisse* (1926), tr. fr., PUF, 1951.

[24]

Le terme sera précisé plus loin.

[25]

D. Anzieu, L'illusion groupale, in *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, 1975.

[26] Ce point sera développé sous une autre section.